



有効求人倍率の上昇に伴う 転職市場の実情

— マッチングがAI化されても人材のセンスを読み取るのは「人」 —



株式会社キーカンパニー
人材紹介事業部 部長

大町 闘(おおまち たかし)

人材関連企業にて営業・人材コンサルを経てアウトソーシング事業の立ち上げ、経営を行い年間1,000人超の面接・採用を行う。現在は、ミドルクラス以上のキャリアの人材紹介を専業とする。

有効求人倍率という 数字のマジック

厚生労働省が発表した2017年12月の有効求人倍率は1.59倍とのことだ。有効求人倍率とはハローワークに登録する求職者と企業の求人募集案件との関係ではじき出される「企業の求人数 ÷ 求職者数 = 有効求人倍率」という数式に過ぎない。この数値は1974年1月の1.64倍以来44年ぶりで、自動車など製造業を中心に幅広い産業で求人が増えているといわれている。一方で、総務省が発表した労働力調査では、12月の完全失業率が2.8%で、7カ月ぶりに悪化し186万人となっている。失業率が増加した理由は、有効求人倍率の増加に伴い、“より条件の良い仕事”を求める自発的な離職者によるものとされている。

ハローワーク経由で求人を行う企業の大半は、中堅企業以下の企業と地方の求人案件である。しかも東京に関していえばむしろハローワークを活用しない企業も多いため、求人案件に対する求職者の率は高まる。このため、全国よりも有効求人倍率は高くなり全体

を引き上げる傾向になる。ちなみに各都道府県の求人倍率は、最高が東京の2.15倍、最低が沖縄の1.15倍だ。有効求人倍率の増加や自発的な離職者による失業率の増加は、一見すると景況を反映しているようにも見える。現に厚生労働省は「雇用情勢は着実に改善が進んでいる」というのだが、果たしてこの現象はそんなに単純なものなのだろうか。

しかも、有効求人倍率の値は産業、職業、などによって大きく異なるため、有効求人倍率の上昇がその時々々の雇用状況を反映しているとは限らない。さらに有効求人倍率はハローワークで募集される雇用形態の差異にかかわりのないすべての求人数なのであり、パート労働等の非正規雇用も含まれている。ちなみに正規雇用の有効求人倍率は1.07倍であり、全体の数値とは大きくかけ離れている。

つまり有効求人倍率が今日の雇用実態を正しく把握することはできないということだ。正規雇用の労働者に比べてパートタイム等の非正規労働者の賃金は低いし基本的に時給換算だ。このため、有効求人倍率の高さとは比較的「賃金の低い分野」の非正規雇用の求人案件が増加しているに過ぎないと見

ることさえできる。

転職希望者と 転職市場の状況

正規雇用や非正規雇用を区別することなく有効求人倍率の上昇が喧伝される中で、あたかも「売り手市場」という錯覚が生まれている。これは新卒市場に限ったことではなく転職市場にも反映し、転職サイトへの転職希望者登録が増加していることから見て取れる。

転職サイトの最大手であるリクルートキャリアの発表によれば、2018年1月の同社への求人数を登録者で割った数値、すなわち転職求人倍率は1.82倍とのことだ。また、パーソナルキャリアでは2.35倍の転職求人倍率とのことだ。2社に限らず転職サイトに登録されている求人数と登録者数による転職求人倍率は、マッチングの有無を別とするならば確かにハローワークの有効求人倍率以上に「売り手市場」という様相を呈している。

転職サイトの求人は、基本的に正規雇用が中心であるため、現象的には「売り手市場」となっていることは確

かだろう。しかし、転職サイトを活用する企業にとっては「人手不足であるから誰でもよい」というわけにはいかない。そこで企業の求める要件や条件と転職者の保持する業務能力とのマッチング精度が問われることになる。

ミドルクラス以上の人材を対象にした「人材紹介業」の肌感覚であるが、転職サイト経由による転職市場（中途採用）の活性化は、あくまでもある種の工数としての人手の充足が主眼となる傾向が強いのではないかと考えてならない。また、転職サイトにおいても転職市場はどちらかといえば、労働集約型の業界や業種に偏重しているように思える。このため、転職サイト経由の転職市場では、個々の人材の有しているスキルやスペックと企業の提示する条件設定のある種の機械的すり合わせが重視される。

ともあれ、長時間労働の是正という流れの中で各企業とも直接的な労働力の確保の必要性に伴い現時点で必要とする人材の採用に力を入れているという意味で、転職市場が活性化していることは事実である。ただし、これはあくまでも比較的若い世代に対する需要であり、基幹人材の採用となるとまた話は別である。

人材紹介が「媒体化」している現状

この間、人材紹介会社への求人依頼案件も確かに増加している。しかも、「ともあれ若手を採用したい」という傾向が顕著になってきている。ただし、若手の転職希望者は基本的に「大手の人材紹介会社」が囲い込んでいるのが現実である。

この理由は、大手の紹介会社が押しなべて転職サイトと同様に「求人媒体」の延長線になっているからだ。つまり、大手の紹介会社は「求人案件に対して、何人の登録者と面談し、何人の紹介実績を得られるのか」という営業効率が先行する。このため、求人登録企業に何人を推薦し、その中で何人が転職したのかという業績評価指数としてのKPIを重視せざるを得ない。

KPIは必要だが追いかけすぎるとなれば、往々にして多少無理をしてでも紹介す

ることで成約件数の確率を重視するという発想に陥る。こうした「数打てば当たる」式の展開はある種ゲーム化し、人材紹介に「人」が外在する必然性が乏しくなり今後AI機能による「自動マッチング」で事が足りるということになる。

なぜならば、求職者や転職者の能力値、経験値、さらには内面的な行動特性などもデータとして収集し、企業が行うサーベイ（調査・測定）と合致されるマッチング業務は、長足に進歩しているAI機能が最も得意とする分野だからだ。AI機能の発達により、限りなく求人企業に適正と思われる複数の転職希望者を短時間に一度に提供することが可能となるだろう。

逆に転職希望者に対しても転職先として可能な複数企業候補を提供できる。「自動マッチング」は求職者にとっても良い場合がある。採用されるか否かは別問題として紹介会社の担当者との面談を経ることなく、つまり「人」を介在することなく企業の紹介を受ける可能が高まるからだ。

今後とも大手紹介会社では徹底的なAI化に向けた投資を進めることになるだろう。現実的に紹介会社の中には転職希望者との「非面談」化が進み始めている。つまり、転職希望者と直接合わずに何人を転職させることができるのかという方向が主流だ。大手紹介会社には求人案件と人材情報の双方の莫大なデータが蓄積されている。数年先には大手人材紹介会社では、「非面談」でAIによる「自動マッチング」が一般化するだろう。

極端に言えば“ある企業に転職したAさんに対して転職して数年した段階で、Aさんを必要とする新たな別の転職情報がコンピューターにより自動的に案内され、Aさんが望むならば自動的に先方にAさんの情報が送られて選考に附される”というAIによる人材紹介が可能となるということだ。

今後は求人案件と人材情報の莫大なデータそれ自体が「見込案件」として「人」を介することなく行き来し合うことも想定できる。こうなると指標としての「有効求人倍率」や「転職求人倍率」なども意味をなさなくなっていく。

人材紹介においてもダイレクトエントリーが増加してきた

最近のIT技術の進化によってさまざまな企業の求人案件を巡回して登録者に求人案件を案内し、それに基づいて求職者が求人企業のホームページ上のエントリー欄から直接応募させるサイトが登場している。この種のサイトにより中途採用では転職サイトと人材紹介の垣根が限りなく取り払われ始めてきた。求人企業は自社のホームページに「採用欄」をしっかりと作成しているならば、求職者がいつでもダイレクトに応募してくるようになった。

ダイレクト化は新卒にも同様なことが始まっている。ある地方自治体（県）が地場の企業を集めて「新卒Uターン希望者」を対象にした企業説明会を企画した。もちろん、その地方自治体の担当者は事前に東京の大学等を回り告知を行っていた。にもかかわらず当日の学生の参加者がゼロであったという話がある。そもそも学生が「合同説明会」に参加しない傾向が顕著になってきた。学生に「なぜ合同説明会に参加しないのか」と理由を訊ねると、「合同説明会が怖い」とのことだ。

学生にとって「企業説明会に参加すると自分なりにその場で一定のジャッジが求められ、判断をしなければならぬ。しかし、色々ともっと調べてからにしたいので…」という答えが返ってくる。採用担当者との直接的な面談を通したやり取りをすることを恐れる傾向のあらわれだろう。面談の前段階でのツールなどを用いたやり取りで「ここの担当者だったら」という判断したうえで企業の担当者と会いたいという学生が増えている。もっともこの種の学生は最終的に就職活動の時期を逸することを理解していないともいえる。

一方でダイレクト化により企業の採用担当者の側も求職者対応に苦慮するという現象も生まれている。新卒中途を問わず採用担当者にしてみればダイレクトにエントリーされることへの恐れである。何故ならば求職者への不用

意な対応が企業イメージを損ねる危機や炎上につながる危険性を心配しなければならないからだ。また、「従来からの求人媒体は費用対効果がますます読めなくなってきた」という声もある。そこで人材紹介会社を採用リスクヘッジとして活用するというケースも増えている。

必要で求められているのは基幹人材

ダイレクト化により特段の職務経験や業務能力がなされていない普通の20代転職希望者にも相当数の求人案件が案内されるようになった。このため転職有効求人倍率の上昇という数字に踊らされ、人材紹介会社に登録する転職希望者が増えている。このため最近の人材紹介現場では、企業から内定が出ても「もっと他に条件の良い企業があるかもしれない…」との思惑からか、入社を辞退する者が多くなっている。また、企業を紹介した段階で「その会社は自分に合っていない気がするの…」という理由で面接を辞退する者も増えている。

こうした求職者は押しなべてテレビCMの影響からか「転職することで年収があがる」と勝手に錯覚を起こしている。現職で年収350万の者が「希望年収は600万です」などと平気で発言する場合もある。離職中で東京在住であるにも関わらず非対面に慣れているためか、紹介会社に対して「電話で面談してください」とか「インタビューを受けたい」などといってくる者もいる。さらに面談する前に紹介する会社のデータを示し、事前に学習しておくように伝えても当該企業のホームページさえ見ない者もいる。

こうした求職者は基本的に自分がやってきた業務実績や市場価値が良く理解できておらず、自分のジョブディスクリプションや最低限の職務分掌も理解できていないという共通点がある。自分の行う業務でどのような能力が必要なのかを理解できていないため、何をやってきたを語ることもできない。

当然ながらこれまでの職務内容や経験を文章化することもできない。実は「自動マッチング」になればますますデータが重視されることになり、この種の者が真っ先に転職市場から放逐されることになるだろう。人材紹介は本来企業向けの言葉であり1割ぐらしかマッチングしないのが現状である。

求職者にとってはデータによりマッチング率が高まるのは良いことだが、経営にかかわる人材となると「単純な職務経験やスキル」がマッチするだけで通用するのかということになる。データにより会社の業務内容は理解できるが社内状況までは表に出てこない。企業が「単に今この業務を行う人材が不足しているから」という意味で採用するのは、あくまでも工数としての人材である。

一方で“経営を左右する部門を采配できる人材が社内には存在しない場合や育っていない場合”という長期的視点で採用するのは基幹人材である。この種の基幹人材は個々の従業員に求める資質とは違って当然である。

人材のセンスを読み取るのは人である

基幹人材に求められるのは一般社員に求められる「コミュニケーション能力」などは大前提であり、むしろプロパー社員と経営陣との間にある大きな

溝を埋めることができる能力が必要になる。プロパーは中途採用者に対して決して加点評価はしないため、自らの役割認知を明確にして、しかも自分で考えていける人材でなければならない。プロパー社員に排除されないように上手く関係を保つことができる能力が必要となってくる。端的に求められるのは、会社の実情を理解し構造を正確に把握する能力である。そして時にはプロパー社員を排除できる胆力を備えた人材でなければならない。

ともあれ、今後は転職市場においてもますます「人」を介在した採用場面が減少してくる可能性を想定しておく必要がある。しかし、いくらダイレクト化するとはいえ、仕事はセンスでもある。単純な工数労働を担ってもらう従業員にはセンスを求めることは不要であると割り切ることもできる。

あくまでも企業経営の基幹となる人材のセンスを読み取っていくためには、採用決定権者による最終的な直接面談による感覚的判断が欠かせないはずだ。センスがあるということは「何が問題であるかがわかる」ことであり状況判断ができるということである。

転職には当然ながらキャリアが重視される。しかし、恒常的なキャリア形成の土台となる経営感覚やマネジメントセンスが乏しければ、今あるキャリアからの“伸びしろ”を期待することはできない。

株式会社キーカンパニー

〒102-0072

東京都千代田区飯田橋1-5-9 精文館ビル7階

TEL : 03-6261-4375

<http://www.keycompany.jp>

『 Act 』 (アクト)

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。

これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し、「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『 Act 』(アクト)。

■ 「vol.1」 「vol.2」 「vol.3」 発売中

- vol. 1 『常に忘れてはならない仕事の進め方』
- vol. 2 『反復して身につける会社での仕事常識』
- vol. 3 『“学びの姿勢”を貪欲に貫く』

